

## BAB II

### TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

#### B.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mengambil perbandingan dengan judul-judul skripsi sebelumnya, yang membahas hubungan kompensasi manajemen *corporate governance* dan manajemen pajak perusahaan. Dari penelitian-penelitian tersebut penulis dapat melihat kesamaan maupun perbedaan hasil, yang mana perbedaan dan kesamaan tersebut dijadikan bahan referensi bagi penulis untuk melengkapi pembahasan penelitian. Berikut review penelitian terdahulu.

Nama	Judul	Hasil Penelitian
Novriansyah Zulkamaen	PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP MANAJEMEN PAJAK (Studi Empiris Pada Perusahaan Non-Keluangan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2010-2013)	1. Hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan komisar independen (Xi) berpengaruh signifikan terhadap manajemen pajak dengan indikator tarif pajak efektif (Y). 2. Hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa kompensasi manajemen eksekutif (Xz) berpengaruh signifikan terhadap manajemen pajak dengan indikator

		tarif pajak efektif (Y)
Bernad (2011)	VARIABEL INDEPENDEN KARAKTERISTIK CORPORATE GOVERNANCE DAN KOMPENSASI VARIABEL DEPENDEN MANAJEMEN PAJAK	Menemukan hubungan signifikan positif antara jumlah dewan komisaris dengan CETR dan hubungan signifikan negatif antara proporsi dewan komisaris independen dan kompensasi dengan CETR.

### B.2.1 Kompensasi Manajernen

Perencanaan kompensasi manajemen adalah kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur untuk memberikan kompensasi kepada manajermanajer (Blucher et.al, 2005:807). Kompensasi dapat juga diartikan sebagai semua bentuk kembalian (*return*) keuangan, jasa jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Henry Simamora, 1998:412).

Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan. Gaji adalah suatu pernbayaran tetap, sementara bonus didasarkan pada pencapaian tujuan-tujuan kinerja untuk suatu periode. Gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan mencakup tunjangan-tunjangan khusus bagi karyawan, seperti bepergian, keanggotaan dalam suatu klub kebugaran, asuransi jiwa, tunjangan kesehatan, tiket untuk hiburan, dan bayaran-bayaran tambahan lainnya oleh perusahaan.

Menurut Andrew Sikula (1981:316), pengertian kompensasi adalah *“Compensation is the broadest employee remuneration concept benefits and services are apart”*. Kempensasi adalah konsep renumerasi karyawan yang sangat luas yang meliputi administrasi, gaji dan upah serta tunjangannya, dan pelayanan-pelayanan

bagi karyawan. Oleh karena itu kompensasi dapat digambarkan dengan persamaan sebagai berikut :

$$\text{Kompensasi} = \text{gaji dan upah} + \text{Tunjangan dan pelayanan.}$$

### **B.2.2 Corporate Governance**

*Corporate governance* adalah rangkaian proses, kebiasaan, kebijakan, aturan, dan institusi yang memengaruhi pengarahannya, pengelolaan, serta pengontrolan suatu perusahaan atau korporasi. Tatakelola perusahaan juga mencakup hubungan antara para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang terlibat serta tujuan pengelolaan perusahaan. Pihak-pihak utama dalam tata kelola perusahaan adalah pemegang saham, manajemen, dan dewan direksi. Pemangku kepentingan lainnya termasuk karyawan, pemasok, pelanggan, bank dan kreditor lain, regulator, lingkungan, serta masyarakat luas.

Tata kelola perusahaan adalah suatu subjek yang memiliki banyak aspek. Salah satu topik utama dalam tata kelola perusahaan adalah menyangkut masalah akuntabilitas dan tanggung jawabmandat, khususnya implementasi pedoman dan mekanisme untuk memastikan perilaku yang baik dan melindungi kepentingan pemegang saham. Fokus utama lain adalah efisiensi ekonomi yang menyatakan bahwa sistem tata kelola perusahaan harus ditujukan untuk mengoptimalkan hasil ekonomi, dengan penekanan kuat pada kesejahteraan para pemegang saham. Ada pula sisi lain yang merupakan subjek dari tata kelola perusahaan, seperti sudut pandang pemangku kepentingan, yang menuntut perhatian dana kuantabilitas lebih terhadap pihak-pihak lain selain pemegang saham, misalnya karyawan atau lingkungan.

Perhatian terhadap praktik tata kelola perusahaan di perusahaan modern telah meningkat akhir-akhir ini, terutama sejak keruntuhan perusahaan-perusahaan besar AS seperti Enron Corporation dan Worldcom. Di Indonesia, perhatian pemerintah

terhadap masalah ini diwujudkan dengan didirikannya Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) pada akhir tahun 2004.

Terdapat berbagai definisi lain yang menjelaskan tentang CG. Monks dan Minow (2004) menjelaskan bahwa CG merupakan sebuah studi yang mempelajari hubungan direktur, manajer, karyawan, pemegang saham, pelanggan, kreditur dan pemasok terhadap perusahaan dan hubungan antar sesamanya. *Cadbury Committee*, seperti dikutip oleh Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), mengartikan CG atau Tata Kelola Perusahaan sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.

Menurut Sheikh dan Rees (1995) tujuan penerapan CG itu hanya terdiri dari dua tujuan utama. Tujuan pertama adalah untuk mengontrol biaya agensi (*agency cost*). Sebuah struktur tata kelola yang baik adalah salah satunya yang dapat meminimalisasi *agency cost*. *Agency cost* merupakan kerugian yang diderita pemegang saham sebagai akibat perilaku manajemen yang menyimpang dari memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham ditambah biaya yang dikeluarkan untuk mengawasi perilaku tersebut. Tujuan yang kedua adalah untuk mempromosikan tanggung jawab sosial. Kebijakan maksimalisasi keuntungan tidak selalu memaksimalkan kekayaan, dan bahkan maksimalisasi kekayaan merupakan suatu hal yang tidak diinginkan. Kepentingan perusahaan dan sosial dapat disejajarkan melalui berbagai regulasi teknik. Perusahaan dapat, misalnya dipaksa untuk membatasi emisi bahaya melalui larangan, lisensi, atau perpajakan.

Isu sentral dari CG adalah berdasarkan pemisahan antara kepemilikan dan kontrol perusahaan. Teori Agensi menjelaskan secara komprehensif mengenai konflik

kepentingan antara manajemen selaku agen dan pemegang saham, selaku pemilik/prinsipal, yang biasa disebut sebagai masalah agensi. Seringkali untuk menjembatani konflik tersebut dibutuhkan biaya (*agency cost*). Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa dengan adanya CG, *agency cost* dapat dikurangi. Pengurangan ini akan lebih mengefektifkan kinerja perusahaan sehingga mampu memaksimalkan margin laba. Peningkatan kinerja perusahaan juga akan tercermin dalam pengelolaan pajak perusahaan. Hal ini sesuai dengan tujuan penerapan CG untuk memaksimalkan nilai pemegang saham perusahaan. Minnick dan Noga (2010) memperlihatkan bahwa penerapan mekanisme CG memiliki arah hubungan yang bervariasi terhadap pembayaran pajak. Hubungan negatif terhadap pembayaran pajak ditunjukkan oleh jumlah direksi, usia CEO, direksi independen, dan dualisme CEO sebagai ketua dewan. Tetapi hubungan positif ditunjukkan oleh kekuasaan manajerial terhadap pembayaran pajak. Desai dan Dharmapala (2006) telah membuktikan bahwa kebijakan tindakan pengelolaan pajak pada perusahaan dipengaruhi oleh penerapan CG. Kualitas CG yang masih buruk dapat mendorong manajer untuk bertindak lebih agresif dalam pengelolaan pajak untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memaksimalkan pengembalian kepada pemegang saham. Sejalan dengan Desai dan Dharmapala (2006~ Sari (2010) dalam . penelitiannya menemukan pengaruh negatif yang tidak signifikan atas penerapan CG terhadap tindakan pajak agresif perusahaan. Literatur sebelumnya membuktikan adanya hubungan antara penerapan CG dan pengelolaan pajak. Walaupun sampai sekarang belum ada hasil yang konsisten mengenai hubungan penerapan CG dengan manajemen pajak perusahaan. Oleh karena itu, penelitian terhadap masalah ini masih terbuka luas untuk menemukan pengaruh yang tepat dari penerapan CG terhadap manajemen pajak.

#### **B.2.2.1 Unsur-unsur *Corporate Governance* :**

##### **1. *Shareholders***

Kerangka yang dibangun dalam corporate governance harus mampu melindungi hak-hak pemegang saham.

2. *Board of commissioners*

Komisaris memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan supervise atas semua kebijakan dan tindakan yang dilakukan oleh Direksi serta memberikan pertimbangan-pertimbangan jika dibutuhkan.

3. *Board of managing directors*

Direksi harus tersiri dari orang-orang yang berkarakter baik dan memiliki pengalaman mengendalikan perusahaan. Direksi harus mengendalikan perusahaan sesuai tujuan perusahaan dan pemegang saham.

4. *Audit system*

Khusus untuk perusahaan yang sudah go-public dibutuhkan suatu pemeriksaan yang professional dan independen atas pembukuan yang telah dilakukan.

5. *Corporate secretary*

Tugas utamanya adalah sebagai pihak yang menjebatani antara perusahaan dengan investor disamping juga sebagai compliance officer dan custodian dokumen-dokumen penting perusahaan.

6. *Stakeholders*

Yang termasuk dalam kelompok ini adalah masyarakat dimana perusahaan beroperasi, pegawai, pelanggan, pemasok, kreditur dan kelompok-kelompok lainnya yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

7. *Disclosure*

Perusahaan berinisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya yang diwajibkan oleh hukum tetapi juga hal-hal penting yang berkaitan dengan keputusan investor, pemegang saham, kreditur dan pemegang kepentingan lainnya.

### B.2.3 Manajemen Pajak

Minnick dan Noga (2010) mengartikan manajemen pajak sebagai kemampuan untuk membayar jumlah yang lebih sedikit atas pajak dalam jangka waktu yang panjang. Manajemen pajak yang agresif tidak berhubungan langsung dengan perilaku tidak etis atau ilegal. Peraturan pajak memiliki banyak ketentuan yang memungkinkan perusahaan untuk mengurangi pajak secara benar tanpa melanggar hukum. Suandy, seperti dikutip oleh Christian (2008), mengatakan bahwa manajemen pajak mempunyai dua tujuan, yaitu menerapkan peraturan pajak secara benar dan usaha efisiensi untuk mencapai laba yang seharusnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka manajemen pajak memiliki 3 fungsi, yaitu perencanaan pajak (*tax planning*), pelaksanaan perpajakan (*tax implementation*), dan pengendalian pajak (*tax control*). Hipotesis biaya politik berpendapat bahwa perusahaan mungkin menolak untuk mengelola pajaknya jika mereka dianggap tidak patriotik atau sebagai perusahaan yang buruk. Ada beberapa contoh dimana biaya politik memaksa perusahaan untuk mengubah pilihan mereka, termasuk tidak memperkecil pajak sesuai dengan keinginan mereka. Bagaimanapun juga, setiap perusahaan perlu untuk mengelola dan merencanakan pajak yang sesuai. Strategi manajemen pajak yang dipilih perusahaan sangat bergantung pada struktur *governance* dan kompensasi yang ada (Minnick dan Noga, 2010).

Banyak anggapan bahwa meminimalisasi pajak adalah tujuan dari perencanaan pajak (*tax planning*). Pandangan ini sangat sempit karena pajak merupakan salah satu faktor, meskipun merupakan faktor utama, dalam serangkaian biaya dan faktor lainnya yang menghasilkan jumlah yang sering dikenai pajak, yaitu keuntungan dan kekayaan. Contoh sederhana, perusahaan dapat menghindari pajak dengan tidak menghasilkan pendapatan atau memiliki properti, tetapi pada umumnya tidak ada yang ingin mengalami kerugian. Strategi yang dilakukan untuk mereduksi pajak hampir tidak ada yang bebas biaya. Jika tidak ada hal yang lain, ketika berfokus pada penghematan pajak, manajer tidak berfokus pada peningkatan penjualan,

peningkatan kualitas produk, atau memproduksi barang atau pun jasa secara efisien. Tujuan akhir adalah untuk menyeimbangkan manfaat terhadap risiko dan biayanya.

Oleh karenanya meskipun pengurangan pajak secara menyeluruh bukan menjadi tujuan, perusahaan sering menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam jumlah yang besar dalam mewujudkan strategi pengurangan pajak. Tujuan terpenting yaitu mengurangi pajak tanpa mengganggu operasi perusahaan secara keseluruhan. Menurut Karayan dan Swenson (2007) strategi penghematan pajak pada umumnya termasuk dalam empat kategori berikut, yaitu (1) penciptaan (*creation*), (2) perubahan (*conversion*), (3) waktu (*timing*), dan (4) pemisahan (*splitting*). *Creation* melibatkan perencanaan dalam memanfaatkan subsidi pajak, seperti memindahkan operasi dalam wilayah hukum yang mengenakan pajak lebih rendah. *Conversion* memerlukan pergantian operasi sehingga pendapatan atau aset yang pajaknya lebih rendah dapat diproduksi lebih banyak. Sebagai contoh, iklan yang ditujukan untuk penjualan persediaan menghasilkan pendapatan yang wajar, biasanya langsung dipungut pajak dengan tarif yang tinggi. Namun, sebuah iklan yang sukses membentuk *image* menghasilkan peningkatan terhadap *goodwill* perusahaan, yang tidak dikenakan pajak sampai *goodwill* tersebut terjual bersamaan dengan akuisisi perusahaan, dan biasanya dikenakan pajak pada tarif yang rendah.

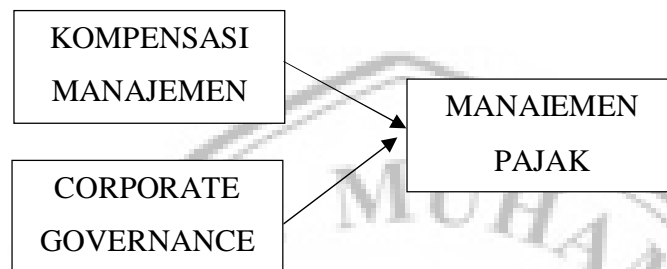
Timing melibatkan teknik-teknik yang memindahkan jumlah yang dikenai pajak (dasar pengenaan pajak) kepada periode akuntansi dengan pajak lebih rendah. Sebagai contoh adalah *accelerated depreciation*, yang mengizinkan lebih dari satu biaya aset menjadi beban yang dapat mengurangi pajak tahun berjalan sehingga menanggukkan pembayaran pajak.

Manajemen pajak merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa pengelolaan pajak merupakan aktivitas yang dapat meningkatkan nilai perusahaan dan memberikan manfaat kepada pemegang saham (Graham dan Tucker, 2006; Desai dan Dharmapala, 2006). Hal ini dapat menimbulkan perbedaan kepentingan ekonomis antara pihak prinsipal dan para manajer selaku agen. Manajer akan cenderung



bertindak apabila pengelolaan pajak tersebut memberikan manfaat kepada mereka juga. Sehingga akan timbul masalah agensi karena asimetris informasi yang dimiliki oleh manajemen selaku agen dan pemegang saham selaku pemilik/prinsipal. Untuk mengatasi perbedaan kepentingan tersebut pihak prinsipal dapat mengeluarkan sejumlah biaya untuk manajemen (*agency cost*). Biaya tersebut dapat berupa jumlah kompensasi yang tepat kepada manajer. Pemberian kompensasi ini diharapkan dapat mendorong manajemen agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menambah nilai perusahaan, salah satunya, melalui pengelolaan pajak yang baik. Beberapa penelitian telah membuktikan hubungan antara manajemen pajak dan tingkat kompensasi yang diberikan kepada manajemen. Rego dan Wilson (2009) menemukan hubungan positif antara kompensasi dengan pelaporan pajak agresif. Semakin besar jumlah kompensasi yang diterima CEO dan CFO perusahaan maka semakin agresif pula tindakan perencanaan pajak yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam penelitiannya mengenai hubungan antara tingkat pajak efektif perusahaan dengan pengukuran kinerja CEO dan manajer, Phillips (2003) berpendapat bahwa pemberian kompensasi berperan memotivasi kinerja manajer dalam meminimalisasi tingkat pajak efektif perusahaan. Desai dan Dharmapala (2006) meneliti pengaruh *tax sheltering* dan pemberian kompensasi yang tinggi untuk para manajer. Mereka menemukan bukti yang beda bahwa peningkatan kompensasi untuk manajer cenderung mengurangi tingkat *tax sheltering*. *Tax Sheltering* merupakan upaya mengurangi tingkat pendapatan kena pajak sehingga tercapai efisiensi pembayaran pajak. Sejalan dengan yang lain, Armstrong et al. (2012) serta Minnick dan Noga (2010) juga menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara kompensasi dengan tingkat pembayaran pajak perusahaan. Karena manajemen pajak merupakan tujuan jangka panjang, maka diperkirakan perusahaan yang memberikan kompensasi yang tinggi akan berinvestasi lebih dalam hal pengelolaan pajak yang dapat meminimalisasi tingkat pajak efektif.

### B.3 Kerangka Pemikiran



### B.4 Perumusan Hipotesis

Salah satu tujuan penerapan CG adalah untuk mengatasi masalah yang muncul akibat konflik kepentingan antara pemilik perusahaan dengan manajemen. Manajemen tidak akan bertindak untuk kepentingan pemegang saham jika tidak bermanfaat bagi mereka sendiri. Untuk menjembatani hal tersebut pemilik pada umumnya mengeluarkan biaya sebagai kompensasi terhadap manajemen agar manajemen dapat lebih transparan dan meningkatkan kinerja manajemen. Sebagai hasil peningkatan kinerja manajemen tersebut dengan sendirinya kinerja perusahaan juga akan meningkat. Kinerja perusahaan selama ini, pada umumnya, masih diukur melalui *bottom-line performance* (kinerja laba). Kinerja laba salah satunya dipengaruhi oleh efisiensi pembayaran pajak perusahaan. Semakin efisien pengelolaan pajak perusahaan maka diharapkan akan semakin tinggi margin laba yang dihasilkan perusahaan. Dengan adanya kompensasi terhadap manajemen diharapkan kinerja perusahaan melalui efisiensi pembayaran pajak akan meningkat. Selain itu, kompensasi ini, secara tidak langsung, juga dapat diperoleh melalui kepemilikan saham direksi. Kepemilikan saham oleh direksi dapat dengan cara membeli sendiri atau melalui program khusus perolehan saham yang dilakukan perusahaan. Hal ini dilakukan agar manajemen mempunyai motivasi untuk meningkatkan nilai pemegang

saham perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan salah satunya, melalui manajemen pajak yang efisien. Berdasarkan uraian sebelumnya, hipotesis pertama dan kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H1 : Tingkat kompensasi manajemen berpengaruh positif terhadap manajemen pajak perusahaan**

Menurut penerapan CG bagi perusahaan adalah meningkatkan kinerja perusahaan. Penerapan CG dapat mendorong manajemen mengelola perusahaan lebih efisien dan menerapkan langkah-langkah yang tepat untuk kepentingan perusahaan. Hal ini akan berpengaruh terhadap pengawasan internal yang lebih baik sehingga seluruh pengelolaan perusahaan akan lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, penerapan CG akan meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengelolaan pajak yang efisien. Berdasarkan uraian sebelumnya, hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H2 : CG perusahaan berpengaruh positif terhadap manajemen pajak perusahaan**